

Guide de bonnes pratiques pour la gestion de controverses à destination des institutions culturelles

V1 - Mars 2015¹

Préambule

Ce guide de bonnes pratiques est conçu pour fournir aux institutions culturelles de tout type (musées, galeries, centres culturels, écoles d'art...) des lignes de conduite pouvant aider à gérer un contenu sensible et à transformer une controverse en une opportunité de faire l'expérience de la diversité des opinions et d'améliorer sa capacité à les aborder.

Ce document s'adresse à toute institution culturelle potentiellement concernée par ou confrontée à l'accusation d'exposer des contenus inappropriés, répréhensibles ou offensants. Il propose un canevas pouvant l'aider à mettre en place des procédures adaptées à son activité, ses ressources et ses besoins spécifiques.

Trois stratégies peuvent être utilisées par un espace d'exposition pour résister aux pressions et assurer son autonomie artistique :

1. la déclaration publique de son engagement pour la liberté d'expression artistique et intellectuelle ;
2. l'anticipation des controverses potentielles via des procédures de commissariat clairement définies, des mécanismes de feedback et des outils pédagogiques ;
3. des procédures de prise en compte des plaintes du public ou attaques par voie de presse.

Cet ensemble de stratégies aidera à :

- donner à une institution les outils pour réagir à la critique d'un contenu controversé,
- améliorer les relations avec le public,
- soutenir le droit du public à accéder à une large variété de travaux,
- protéger l'institution contre l'autocensure,
- introduire de la transparence,
- assurer le soutien de l'institution au processus de décision des curateurs.

1. Engagement pour la liberté d'expression et de création

Chaque institution est encouragée à rédiger et afficher (dans le lieu d'exposition, sur le site internet, dans les plaquettes d'information...) son engagement pour la liberté d'expression et de création. En voici un exemple / canevas possible :

La liberté d'expression est au fondement de toute société démocratique. Les travaux que nous exposons sont susceptibles d'impressionner, déconcerter, déranger, troubler, provoquer, et parfois offenser. Nous défendons la liberté de créer et d'exposer de tels travaux, comme la loi française nous y autorise et le cadre législatif européen nous y encourage : « La liberté d'expression vaut non seulement pour les informations et idées accueillies avec faveur ou considérées comme inoffensives, indifférentes, mais aussi pour celles qui heurtent, choquent ou inquiètent l'Etat ou une fraction quelconque de la population. Ainsi le veulent le pluralisme, la tolérance et l'esprit d'ouverture sans lesquels il n'est pas de société démocratique » (Cour Européenne des Droits de l'Homme, 1999). Exposer une création artistique ne signifie pas

¹ Ce texte est une adaptation libre, par Marie Docher et Odile Fillod, du document « Museum best practices for managing controversies » de la National Coalition Against Censorship ([NCAC](#)), avec son aimable autorisation.

endosser la vision, les idées, les opinions de l'artiste. C'est soutenir le droit à tous de faire l'expérience de diverses visions et points de vue. Si une exposition suscite la controverse, nous sommes ouverts au dialogue et au débat, avec la conviction que de telles discussions font pleinement partie de l'aventure artistique. Cependant, conformément à notre engagement pour la liberté d'expression, nous nous refusons à toute censure sous la pression politique ou idéologique.

2. Anticipation des controverses potentielles

a. Définir des procédures de sélection claires (elles aident à répondre aux plaintes)

- Documenter en interne les critères de sélection des œuvres.
- Spécifier qui est responsable de cette sélection ; s'il s'agit d'un panel, en préciser la procédure de sélection et la composition (artistes, commissaires, autres professionnels de l'art...).
- En cas d'appel à propositions, préciser les procédures et dates butoirs, et ce de la conception du lancement de l'appel jusqu'à la décision finale.

b. Créer un cadre et un planning de communication avec le public avant l'ouverture de l'exposition

- Réunir des informations sur l'artiste, l'histoire de son travail, l'exposition et son contexte plus large.
- A l'issue du processus de sélection, créer des occasions de dialogue avec le public pour aider à préparer la présentation du travail. Le propos d'un tel dialogue n'est pas de peser sur le processus de sélection mais de fournir les éléments qui permettront de défendre le travail et d'assurer son exposition.

c. Mener une campagne de relations publiques préliminaires

- Créer un plan de communication solide avant que le problème ne survienne.
- Si nécessaire, lancer une campagne dans les médias classiques ou internet présentant votre position et donnant l'occasion d'un dialogue.
- Trouvez des soutiens parmi vos partenaires financiers et des alliances avec d'autres institutions artistiques ou des associations.

d. Faire bon usage de la signalétique et de la documentation

- Prévoir des avertissements ou clauses de non responsabilité écrits, informatifs et non agressifs.
- Prévoir différents types de supports didactiques adaptés à différents types de public.

e. Planifier la communication entre toutes les personnes impliquées dans l'exposition (commissaires, responsables des lieux, personnel d'accueil, guides, médiateurs/trices...)

f. Revoir le plan de gestion de crise de l'institution et prendre conseil auprès d'un.e juriste.

3. Prise en compte des plaintes du public ou attaques par voie de presse

Les deux éléments fondamentaux de réponse à une controverse sont les suivants :

- se donner un délai de réflexion et de discussion, **et pendant ce temps laisser l'exposition exactement en l'état** ;
- créer un espace de discussion approfondie afin que chacune des parties puisse progresser dans sa compréhension du problème.

Gérer les plaintes du public

- S'assurer que le travail reste exposé tant qu'une décision contraire n'a pas été prise.
- Informer la direction et l'équipe de relations publiques des plaintes et de leur contexte.
- Informer les artistes et les partenaires financiers, et les préparer à de possibles sollicitations des médias. Dans certains cas il peut être préférable de recommander aux artistes concernés de ne pas prendre les appels des journalistes.
- Cerner la nature de la plainte. Qui sont les plaignant.es ? Quelle est leur légitimité ? Quels sont leurs arguments ? La plainte relève-t-elle d'une critique sincère ou de l'opportunisme politique d'un groupe utilisant cette controverse à d'autres fins ?
- Créer un plan de gestion de crise s'il n'existe pas déjà.
- Nommer un.e "gestionnaire de crise" et une équipe constituée des personnes les plus à même de faire face à la situation.
- Préparer et diffuser en interne une liste de questions/réponses au sujet de la controverse.
- Trouver des soutiens. S'allier à d'autres institutions culturelles et artistiques, activer ses réseaux. Contacter les associations et groupes de défense des artistes et de la liberté d'expression ([Observatoire de la liberté de création](#) de la Ligue des droits de l'Homme, syndicats,...).
- Fournir aux plaignant.es une copie de la procédure de sélection ou un document similaire.
- Développer un formulaire de réclamation et s'assurer qu'il est rempli par les plaignant.es si la discussion des détails de l'exposition et de l'intention de l'artiste n'a pas réglé le problème.
- Planifier et annoncer l'organisation d'un évènement ou la mise en place d'une plateforme qui permettra d'échanger autour de cette controverse.
- Envisager de contacter le législateur ou l'autorité publique si nécessaire.

Travailler avec la presse et les medias

- Nommer un.e porte parole unique en charge de la communication concernant la politique artistique de l'institution. S'assurer que tous les membres de l'institution en réfèrent à elle/lui et s'abstiennent de tout commentaire dans l'espace public.
- Se concentrer sur la mission de l'institution plutôt que sur les détails de l'exposition. Replacer celle-ci dans le contexte historique des expositions passées. Ne pas se laisser imposer les termes du débat.
- Adapter sa communication selon le type de média, en tirant parti des opportunités et risques spécifiques à chacun d'eux.
- Impliquer le comité de direction et les employés clés dans l'affinement du plan de communication préliminaire qui avait été développé.
- Utiliser une approche directe et neutre quant aux dimensions idéologiques de la controverse.
- Envisager de faire appel à une entreprise de gestion de crise ou de relations publiques.